

УДК 331.101.39

## Мотивация персонала в структурных подразделениях банка

**Лагунов А.Д.**

*Студент, кафедры «Финансы» МГТУ им. Н.Э. Баумана, г. Москва, Россия*

*Научный руководитель: Смородина М.И., к.т.н., доцент кафедры «Финансы»  
МГТУ им. Н.Э. Баумана, г. Москва, Россия*

МГТУ им. Н.Э. Баумана

[balantine@yandex.ru](mailto:balantine@yandex.ru)

В настоящее время мотивация персонала является одной из наиболее важных составляющих эффективного функционирования офиса банка. Для достижения высоких показателей продаж и процветания не только бизнеса и розничного сектора, но и банковской сферы, необходима, грамотна выстроенная мотивация персонала. Однако, в силу некоего консерватизма, развитие систем мотивации в финансовых учреждениях происходит достаточно медленно по причине искусственного завышения сложности банковского продукта и неверного представления отношения с клиентами.

Однако, банковская услуга – это стандартный продукт (за редким исключением кредитных продуктов для VIP-клиентов), а клиенты банка – обычные потребители. Данная позиция позволяет утверждать, что в банковском ритейле система мотивации персонала должна подчиняться тем же канонам, что и в розничном бизнесе.

В настоящее время вопрос мотивации персонала активно обсуждается на государственном уровне. Так, с 1 июля 2013 года при оценке экономического положения банков будет учитываться показатель "управление риском материальной мотивации персонала". Данный показатель представляет собой среднее взвешенное значение оценок, присваиваемых ответам на установленные вопросы, касающиеся, в том числе, функционирования, мониторинга и контроля системы оплаты труда в банке.

Также, существует Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента» <http://sntbul.bmstu.ru/doc/559779.html>

качеств» (ГОСТ Р ИСО 9004-2010), согласно которому организации следует стимулировать понимание персоналом значимости и важности его обязанностей и деятельности в связи с созданием и предоставлением ценности потребителям и другим заинтересованным сторонам.

Для того, чтобы каждый сотрудник достигал высококачественного выполнения своей работы и для повышения мотивации всего персонала топ-менеджеры банка должны принять на вооружение следующие меры:

- организация такой среды работы, в которой сотрудники могут четко видеть и планировать свой профессиональный рост и помочь им в данном вопросе
- организация взаимодействия работников для совместного использования получаемой информации, способов и методов, а также создание способа сбора пожеланий сотрудников об улучшениях в банке
- создание системы мониторинга потребностей персонала, в том числе оценивания степени удовлетворения работой и её условиями
- организация системы мотивации, включающей материальную и нематериальную составляющую, основной для которой будет оценка результатов работы сотрудников
- организация системы наставничества (коучинга), в которой опытные сотрудники смогут передавать свои знания молодым, а также организация системы корпоративного обучения

Рассмотрим *Принципы менеджмента качества*, лежащие в основе международных стандартов на системы менеджмента качества ИСО серии 9000, с точки зрения банковской сферы.

### ***Принцип 1: Ориентация на потребителя банковских услуг***

Финансовые учреждения зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания по качеству, скорости и доступности. Применение данного принципа приведет к:

- росту доходов и увеличение доли рынка за счет гибкого и быстрого реагирования на возможности рынка;
- более высокой результативности использования ресурсов банка для более полного удовлетворения потребностей потребителей;
- повышению лояльности потребителей, ведущее к повторным сделкам (в

т.ч. кросс-продажи).

- изучению и пониманию потребностей и ожиданий потребителей;
- обеспечению связи целей в области качества банка с потребностями и ожиданиями потребителей;
- доведению потребностей и ожиданий потребителей до всех работников банка;
- измерению удовлетворенности потребителей и принятию мер исходя из полученных результатов;
- систематическому менеджменту отношений с потребителями;
- обеспечению сбалансированного подхода к удовлетворению потребностей потребителей и других заинтересованных сторон (таких как акционеры, сотрудники, межбанковский рынок, профессиональное сообщество и общество в целом – т.е. стейкхолдеров).

### ***Принцип 2: Лидерство топ-менеджеров банка***

Топ-менеджеры обеспечивают единство цели и направления деятельности банка. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой сотрудники могут быть полностью вовлечены в достижение целей банка. Применение данного принципа приведет к:

- пониманию сотрудниками целей и задач банка и выявлению стимулов к их выполнению;
- оцениванию деятельности, а также согласовыванию и осуществлению её на общей основе;
- обеспечению обмена информацией между различными уровнями управления банка;
- принятию во внимание потребностей всех заинтересованных сторон;
- формированию четкого видения будущего банка;
- постановке смелых целей и задач;
- созданию и поддержанию общих ценностей, беспристрастности и определению этики поведения на всех уровнях банка;
- созданию атмосферы доверия и работы без страха;
- обеспечению сотрудников необходимыми ресурсами, подготовкой и свободой действия в рамках ответственности;

- воодушевлению, поощрению и признанию вклада сотрудников.

### ***Принцип 3: Вовлечение работников всех уровней деятельности***

Сотрудники всех уровней составляют основу банка, и их полное вовлечение дает возможность банку с выгодой использовать их способности. Применение данного принципа приведет к:

- формированию мотивированных, преданных и вовлеченных кадров банка;
- инновационному и творческому подходу к достижению целей банка;
- ответственности работников банка за свою деятельность и принимаемые решения;
- готовности работников участвовать и вносить свой вклад в непрерывное совершенствование;
- пониманию сотрудниками важности своего вклада и роли в банке;
- выявлению сотрудниками факторов, мешающих их деятельности;
- принятию сотрудниками на себя ответственности за решение проблем;
- оцениванию сотрудниками своей деятельности в сравнении с личными целями и задачами;
- активному поиску сотрудниками возможностей для повышения своей компетентности, знаний и опыта;
- свободной передаче сотрудниками своих знаний и своего опыта;
- открытому обсуждению сотрудниками проблем и вопросов.

### ***Принцип 4: Процессный подход к анализу деятельности банка***

Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Применение данного принципа приведет к:

- снижению затрат и сокращению продолжительности бизнес-процессов банка за счет результативного использования ресурсов (преимущественно – времени);
- более точным, непротиворечивым и прогнозируемым результатам;
- сфокусированному вниманию на возможностях улучшения и расстановки их по приоритетам;
- систематическому определению действий, необходимых для получения

желаемого результата;

- установлению четкой ответственности за менеджмент основных направлений деятельности (бизнес-направлений);
- анализу и измерению возможностей основных видов деятельности;
- определению взаимодействий основных видов деятельности в рамках подразделений банка и между ними;
- ориентации на такие факторы, как ресурсы, методы, способствующие улучшению основных видов деятельности банка;
- оцениванию рисков, последствий и влияний деятельности на заинтересованные стороны.

#### ***Принцип 5: Системный подход к менеджменту банка***

Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы способствует результативности и эффективности достижения банком поставленных целей. Применение данного принципа приведет к:

- интеграции и увязке бизнес-процессов, которые в наибольшей степени способствуют достижению желаемых результатов;
- способности акцентировать усилия на ключевых бизнес-процессах;
- обеспечению уверенности заинтересованных сторон в согласованности, результативности и эффективности деятельности банка;
- структурированию системы для достижения целей банка наиболее результативным и эффективным образом;
- пониманию взаимозависимости процессов в системе взаимозависимостей между процессами системы;
- структурированным подходам, ведущим к гармонизации и интеграции процессов;
- обеспечению лучшего понимания роли и ответственности функций и обязанностей, необходимых для достижения общих целей и, следовательно, для снижения межфункциональных барьеров;
- пониманию возможностей банка и определению необходимых ресурсов до начала осуществления действий;
- установлению целей и определению порядка выполнения конкретных действий в рамках системы;

- постоянному улучшению системы путем измерения и оценивания.

### ***Принцип 6: Постоянное улучшение деятельности банка***

Постоянное улучшение деятельности банка в целом следует рассматривать как его неизменную цель. Применение данного принципа приведет к:

- повышению эффективности за счет совершенствования возможностей банка;
- увязке мер по совершенствованию на всех уровнях со стратегическими задачами банка;
- гибкости быстрого реагирования на благоприятные возможности;
- разворачиванию по всему банку согласованного подхода к постоянному улучшению ее деятельности;
- обучению сотрудников средствам и методам постоянного улучшения;
- превращению постоянного улучшения услуг, процессов и систем в задачу каждого сотрудника банка;
- разработке целей для того, чтобы направлять и отслеживать улучшения;
- признанию и поощрению за улучшения.

### ***Принцип 7: Принятие решений, основанных на фактах и анализе данных***

Результативные решения основываются на анализе данных и информации, верность которой проверена. Применение данного принципа приведет к:

- решениями, подтвержденными информацией;
- повышению способности подтвердить результативность прошлых решений путем ссылки на фактические зарегистрированные данные;
- возросшей способности к анализу, высказыванию сомнений и изменению мнений и решений;
- обеспечению уверенности в достоверности и точности данных и информации;
- доступности данных тем, кто в них нуждается;
- анализу данных и информации с использованием апробированных методов;
- принятию решений и действий на основе фактического анализа, сбалансированного с учетом опыта и интуиции.

### ***Принцип 8: Взаимовыгодные отношения с контрагентами всех уровней***

Банк и его контрагенты взаимозависимы, и их взаимовыгодные отношения повышают способность как тех, так и других создавать ценность. Применение данного принципа приведет к:

- повышению способности создавать ценность для обеих сторон;
- гибкости и скорости совместного реагирования на изменения рынка или потребности и ожидания потребителей;
- оптимизации затрат расходов и ресурсов;
- установлению отношений с контрагентами на основе баланса краткосрочных достижений и долгосрочных планов;
- объединению знаний, опыта и ресурсов с партнерами;
- определению и выбору основных контрагентов;
- четкому и открытому обмену информацией;
- обмену информацией и планами на будущее;
- ведению совместно разработанной и улучшенной деятельности;
- воодушевлению, поощрению и признанию поставщиков за улучшения и достижения.

В настоящее время существует огромное количество теоретического материала, касающегося основ создания системы мотивации. К примеру, существуют принципы SMART, в которых содержатся основные правила мотивации. При нарушении любого из этих правил, система мотивации приобретает противоположный характер и переходит в состояние системы демотивации. В данной статье мы рассмотрим три модели мотивации менеджеров по продажам банка. Данные модели состоят из схожих элементов и могут изменяться и комбинироваться в различных вариантах, в зависимости от потребностей конкретного банка.

#### **Материальная мотивация**

Рассмотрим примеры создания системы мотивации для трех менеджеров по продажам банка. Данные менеджеры занимаются продажей клиентам депозитов, потребительских кредитов, денежных переводов, а также страховых полисов (набор услуг может отличаться в зависимости от банка и офиса). Система мотивации будет представлять собой бланк, где записаны КПЭ (ключевые показатели эффективности) для каждого клиентского менеджера. При этом следует учесть, что формат и дизайн данной

<http://sntbul.bmstu.ru/doc/559779.html>

карточки очень важен, потому что при качественной его проработке и составлении можно сильно улучшить восприятие информации для ее дальнейшего анализа.

Для эффективной работы, карточка должна содержать основные поля для заполнения:

1. Общая информация о менеджере по продажам
  - a. ФИО
  - b. Фото (по возможности)
  - c. Место работы
  - d. Стаж работы
2. Блок мотивации
  - a. Основной расчет и сумма
  - b. Корректировки
3. Дополнения и комментарии
4. Согласование
  - a. От лица руководителя
  - b. От лица клиентского менеджера

**Пример №1.** Рассмотрим карточку мотивации для первого менеджера.

Расчеты необходимо производить на основе перечня продаваемых продуктов: вклады, кредиты, пластиковые карты, денежные переводы, страховые полисы, при этом каждый продукт делится на подпродукты (при желании детализация может быть еще более углубленной). При этом возникает вопрос, в каких показателях вести учет продаж – объемных или количественных. С одной стороны, целью продаж является формирование активов и пассивов, которые в дальнейшем формируют прибыль банка. Однако менеджер скорее может повлиять не на величину продажи, а именно на факт её совершения, при этом трудозатраты на привлечение депозитов, отличающихся в сотни раз, одинаковы. Поэтому результат труда следует оценивать количественными показателями и не обращать внимание на объемные (т.к. часто встречается выполнение планов по первым и невыполнения по вторым).

Каждому продукту необходимо присвоить степень важности, отражающую ценность продажи определенного продукта в стратегической цели банка. Однако в данной ситуации также возникают противоречия. Продажа продукта оценивается с точки зрения приоритетных целей плана развития банка, и если, к примеру, целью является увеличение доли рынка автокредитования, то этому виду кредитов будет присвоена наибольшая



степень важности, однако его доходность ниже, к примеру, экспресс-кредитов. Однако, с точки зрения трудоемкости, выдача автокредита сложнее выдачи экспресс-кредита, поэтому кредиты целесообразно рассматривать именно с точки зрения количества заявок.

Таким образом, клиентский менеджер будет решать для себя, какие банковские продукты ему следует усиленно предлагать клиентам (с наибольшей важностью), а к каким относиться более нейтрально (с наименьшей важностью). С учетом взаимосвязи важности продуктов и стратегии банка (направленной на привлечение или выдачу средств), менеджеры как раз будут стремиться реализовывать стратегию банка за счет удовлетворения собственных интересов.

В данном подходе реализуется сравнение плановых и фактических показателей выполнения клиентским менеджером поставленной задачи в абсолютном и относительном значении. Затем вычисляется итог выполнения планового задания по одному из следующих алгоритмов:

1. Номинальным суммарным показателем, являющимся средним показателем выполнения плана по всем видам продуктов
2. Интегральным взвешенным показателем, являющимся средним показателем выполнения плана по всем видам продуктов, взвешенным на вес категории
3. Интегральным взвешенным показателем (2), являющимся средним показателем выполнения плана по всем видам продуктов, взвешенным на вес продукта

Необходимо учитывать, что итоговые показатели могут сильно отличаться, показывая как перевыполнение, так и невыполнение плана.

Однако, продажи банковских продуктов – это далеко не единственный показатель системы мотивации. Помимо этого, для расчета величины мотивации могут использоваться:

1. Показатель активности
2. Показатель качества обслуживания
3. Количество жалоб/благодарностей клиентов в адрес менеджера.

В конечном счете, расчет заработной платы менеджера осуществляется следующим образом:

Зарплата = [ Fix (гарантированная выплата) ] + [ Премия (за полностью выполненный план продаж) \* показатель выполнения плана (номинальный, либо интегральный) ] + [ премия за качество \* показатель качества работы ] + [ премия за активность \* показатель активности ] + [ премия за отзывы клиентов о работе ] + [ премия за общий результат работы офиса (рассчитывается и устанавливается головным офисом) ] + [ персональные премии/депремии (рассчитываются руководителем офиса по собственному усмотрению, например за случай операционного риска) ].

Данный расчет согласовывается руководителем офиса с менеджером (возможны какие-либо комментарии) и утверждается. Затем утвержденный расчет передается в центральный офис для начисления заработной платы.

Однако данная система может привести к вариантам жульничества. Они могут возникнуть, если, к примеру, менеджер уговорит клиента заключить два кредитных договора вместо одного (суммарно на ту же величину) и получит искусственно завышенный показатель продаж, который может учитываться при премировании.

**Пример №2.** Усовершенствованный Пример №1 со следующими отличиями:

1) вместо весовых показателей продуктам назначаются тарифы в денежных единицах (например, в рублях). При этом каждая сделка сверх плана соответствуют большему тарифу, чем сделка в рамках плана. Таким образом менеджера стимулируют продавать больше плана. Но сделки сверх и ниже плана учитываются только в рамках установленных пределов, принятых в данном офисе;

2) корректировка итоговой величины возможна следующими показателями:

- срок работы офиса;
- срок работы сотрудника в данном офисе;
- дополнительная нагрузка по сопровождению кредитного портфеля.

Таким образом, расчет итоговой заработной платы может производиться по формуле:

Зар.плата = [ Fix (гарантированная выплата) ] + [ Премия за продажи (согласно тарифам) ] + [ Премия за квалификацию ] + [ Премия за стаж ].

В итоге, отличия между Примерами №1 и №2 существуют, но незначительные. Основой по-прежнему является значимость банковского продукта.

**Пример №3.** Самый простой из рассмотренных вариантов.

В данном случае не рассматривается оценка соотношения плановых и фактических показателей, а учитывается лишь итоговый показатель продаж – количество сделок. При этом каждому продукту присваивают оценку в неких условных баллах, каждый из которых имеет своё денежное выражение.

Итоговый показатель рассчитывается умножением и суммированием баллов за каждый продукт, после чего результат корректируется с учетом показателя качества обслуживания

## **Нематериальная мотивация – «эмоциональный интеллект»**

Однако следует отметить, что в настоящее время материальная мотивация может не всегда гарантировать эффективную работу менеджеров. Немаловажную роль начинает занимать эмоциональная подготовленность (или, как говорят в последнее время, компетентность) сотрудников и их эмоциональная удовлетворенность, потому что материальная стимуляция сводится лишь к принципу «делаешь больше – получаешь больше». Однако людей начинают интересовать и другие составляющие при трудоустройстве. Таким образом, уже сотрудники (а особенно высококвалифицированные) выбирают себе место работы, а не наоборот, причем то, где они могут реализовать себя и удовлетворить эмоциональные потребности. То же верно и для сотрудников компании – чаще всего, остаться или нет на текущем месте работы – эмоциональное решение, основанное на «комфорте».

При этом возникает вопрос об эффективности работы, которая порой связана не с умениями сотрудника, а с его эмоциональным состоянием. Логика проста – если человеку нравится работать и он хочет это делать, то продуктивность его будет высока, и наоборот. Мотивация как раз и служит для создания у сотрудника желания работать.

Практика показывает, что в первое время материальное стимулирование достаточно хорошо справляется со своей задачей. Однако с течением времени у сотрудника появляется потребность в признании своей работы со стороны руководства, коллег, семьи и прочее, т.е. потребуются эмоциональные факторы мотивации.

В случае наличия эмоционального дискомфорта сотрудник не видит смысла работать в полную силу. В крайнем случае это может привести к саботажу и подрыву общего «климата» в коллективе. В случае обеспечения сотрудника хорошим настроением, он подсознательно будет стремиться его поддержать и достичь. Для этого человек может полностью мобилизоваться и стараться повторить те обстоятельства, которые привели к хорошему настроению. При этом, насколько бы ни был сотрудник работоориентированным, если в его окружении появляются расстраивающие факторы, то эффективность его работы может снизиться в несколько раз, а происходящая ситуация может вызвать отторжение.

А одной из основных задач любого менеджера как раз и является полное раскрытие потенциала сотрудников и повышение их эффективности, что в свою очередь приведет к росту продуктивности и прибыльности – и все это задача мотивации персонала. И здесь возникает вопрос о необходимости управления эмоциональной сферой. Причем, менеджер должен управлять не только своими эмоциями, но и эмоциями своих сотрудников. И он

должен понять, как изменить эмоции сотрудников в нужном направлении, а уже затем как добиться от них наибольшей отдачи.

«На бумаге» это давно всем известно. Однако на практике до сих пор менеджеры продолжают использовать указания, директивы, приказы. Эмоциональный аспект считается совершенно незначительным и лишним на фоне директивного стиля управления. Однако влияние эмоций на работу сотрудника изучается уже более 30 лет и получило название «эмоциональный интеллект». При этом первое упоминание об этой идее может увидеть в трудах Ч.Дарвина, который утверждал об обеспечении нашими эмоциями выживания, потому что они сигнализируют о важности полученной информации и обеспечивают поведение, необходимое в данной ситуации.

Впервые о концепции эмоционального интеллекта (EQ) написали ученые Гарднер (1983), Уильямс и Стернберг (1988). Позднее Соловей и Мэйер (1990) дали определение термину «эмоциональный интеллект», который является совокупностью четырех навыков:

1. Точность оценки и выражения эмоций.

Это возможность и способность по внешнему виду, поведению, физическому состоянию и мыслям определить эмоции. Также она включает в себя способность точно выражать собственные эмоции другим людям

2. Использование эмоций в мыслительной деятельности

Заключается в понимании способа более эффективно думать, используя эмоции, которые позволяют видеть мир под разными углами и более эффективно решать поставленные задачи

3. Понимание эмоций.

Способность определить источник эмоции, классифицировать её, интерпретировать, распознавать её связь со словами, понять сложные чувства, определить возможное развитие эмоции и её переход в другую.

4. Управление эмоциями

Способность использовать информацию, полученную от понимания эмоций с целью вызывать их или отстраняться (в случае их неинформативности или вреда), управлять своими и чужими эмоциями.

Для того, чтобы повысить эффективность сотрудников через управление эмоциональным интеллектом, необходимо в первую очередь принять как данность каждому менеджеру, что на него работают люди, которые испытывают эмоции, от которых зависят показатели работы.

Лучшим рабочим местом можно считать то, где есть интересная работа, хорошие взаимоотношения в коллективе, осознание сотрудником цели своей работы. Согласно

проведенным Стивеном Стайном (автор книги «Семь ключей к построению эмоционально компетентной организации», учредитель и CEO компании MHS) исследованиям, есть семь основных принципов эмоционально компетентной организации:

1. Принимать на работу тех людей, которые увлечены своей работой и способны её выполнять;
2. Справедливая система мотивации, при которой сотрудники будут ощущать честность выплат и распределений окладов;
3. В каждую команду (которая должна быть сильной) назначать эффективного лидера и ставить четкие цели и задачи;
4. Максимально использовать рабочее время, по возможности исключая переработки и недоработки;
5. Развивать управленческий персонал, чтобы он мог выполнять свою прямую обязанность – управлять;
6. Раскрывать таланты сотрудников и находить им применение;
7. Создавать собственную «правильную» репутацию, чтобы подчиненные относились к управляющим с уважением.

При этом можно начинать даже с незначительных изменений. К примеру, если при приеме на работу нового сотрудника узнавать у него о личных жизненных ценностях, то это позволит в будущем выстроить для него систему эмоциональной мотивации. При этом также необходимо периодически проводить беседы с сотрудниками об их стремлениях и желаниях, нужно сделать это частью корпоративной культуры. Также следует отказаться от директивного стиля управления в пользу коучинга, который является в настоящее время самым эффективным стилем управления. Он представляет собой метод непосредственного обучения менее опытного сотрудника более опытным в процессе работы; форма индивидуального наставничества, консультирования. Он позволяет хорошо повлиять на эмоциональную сферу сотрудников. Причем можно обучить менеджеров коучингу, либо нанять коуча в штат. Вне зависимости от решения, эффект от предложенных мер будет намного больше, нежели расходы на их внедрение.

### **Заключение**

В данной статье мы рассмотрели материальную и нематериальную составляющую системы мотивации персонала банковского офиса. Для эффективного стимулирования сотрудников необходимо использовать обе эти составляющие. Продажи банковских продуктов ничем, по сути, не отличаются от любых других продаж, поэтому методы, применимые в ритейле можно спокойно применять и в банковском секторе.

### Список литературы

1. Приказ Росстандарта от 23.11.2010 N 501-ст.
2. ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества" (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 23.11.2010 N 501-ст).
3. Nowack K., 2004. Leadership, Emotional Intelligence and Employee Engagement: Creating a Psychologically Healthy Workplace. Envisia learning.
4. Материалы Седьмой международной конференции по эмоциональному интеллекту, Лондон, июнь 2007 г.